



COMPETÊNCIAS GERENCIAIS RELEVANTES PARA COORDENADORES DE CURSO NA PERSPECTIVA DE DOCENTES E GESTORES DE UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO

LÍNNIK ISRAEL LIMA TEIXEIRA

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Piauí
linnik.lima@gmail.com

LAÍSE DO NASCIMENTO SILVA

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Piauí
laisenascimento1996@gmail.com

ANTÔNIO JOSÉ DA SILVA NASCIMENTO

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Piauí
thonyp21@gmail.com

MARIELLA SOUSA DA SILVA

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Piauí
maryella0898@gmail.com

LUCAS FELIPE SANTOS MOREIRA

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Piauí
lucasfelipesm98@gmail.com

VALDIVIA REGINA MEDEIROS QUEIROZ

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Piauí
valdivia.queiroz@ifpi.edu.br

RESUMO

Esta pesquisa teve como objetivo verificar competências gerenciais relevantes para coordenadores de curso, na perspectiva de docentes e gestores. Como quadro teórico, utilizou-se o modelo proposto por Quinn et. al. (1994), com as competências elencadas por Felício et.al. (2007). A unidade de análise da pesquisa foi os cinco campi do eixo Norte do Instituto Federal do Piauí: Campo Maior, Cocal, Parnaíba, Pedro II e Piripiri. Por meio de uma pesquisa de campo, quantitativa e descritiva, 111 professores, incluindo coordenadores de curso e diretores, responderam um questionário avaliando quarenta e oito competências gerenciais. Os resultados iniciais demonstraram que as duas categorias (docentes e gestores) demonstram maior preferência por competências associadas ao modelo de Relações Humanas, especialmente aquelas associadas à comunicação interpessoal e à criação de equipes.

Palavras chave: Competências Gerenciais. Coordenador de Curso. Institutos Federais.

1. INTRODUÇÃO

No contexto atual, a tendência é construir uma gestão de pessoas voltada para as competências gerenciais, considerando o perfil adequado para o exercício de uma função. É através do mapeamento destas que se pode implantar uma gestão condicionante aos objetivos organizacionais, como a por competências, que seria um conjunto de conhecimentos necessários para a realização de atividades.

Esse modelo de gerenciamento vai muito além do que administrar, é também desenvolver talentos nas organizações. Por meio dele pode-se orientar os colaboradores para que as empresas construam uma estrutura eficaz e maximize resultados.

O tema abordado merece destaque por ser de suma relevância para as instituições, haja vista que a propensão é a existência de uma administração integradora, no qual envolve as pessoas ao seu alinhamento estratégico, o que favorece o desenvolvimento de competências individuais, como por exemplo, conhecimento, habilidades e atitudes.

As organizações têm mostrado pouco conhecimento acerca dessa temática. Assim, faz-se necessário um estudo sobre sua aplicabilidade, principalmente nas instituições de ensino superior, tido como um instrumento de expansão na sociedade, além do que grande parcela dos seus coordenadores e gestores não possui formação na área de Administração.

Partindo desse foco, objetiva-se de forma genérica analisar as competências gerenciais relevantes para coordenadores de cursos na percepção dos gestores (coordenadores de curso e diretores) e docentes do IFPI.

As seções seguintes destacarão o modelo de gestão de competências utilizado neste estudo, a metodologia utilizada, a análise dos dados e as considerações finais.

2. COMPETÊNCIAS GERENCIAIS

O conceito de competência evoluiu ao longo das décadas. Inicialmente posto como uma característica individual, atualmente relaciona-se com as atividades organizacionais e o nível de sua entrega para a organização. Nessa linha moderna, Fleury e Fleury (2001, p. 187) definem competências como “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”. Faz-se necessário relatar que não há definição exata do termo, mas sim visões diferentes entre diferentes autores.

Não obstante, o conceito de competência pode ser aplicado a todos os tipos de organizações, já que todas necessitam de pessoal qualificado para atingir seus objetivos organizacionais. Vale ressaltar a existência de diferenças entre as competências exigidas por quem ocupa um cargo comum para aquelas exigidas para um cargo de gerência. Segundo Robbins (2006), citado por Noro et. al (2007, p. 4), “os gerentes atuam como canal de comunicação mediante a coordenação de atividades de suas unidades com as atividades das demais unidades de uma organização.” A partir disso evidencia-se a importância de analisar as competências requeridas aos gestores organizacionais, ou seja, competências gerenciais. De forma semelhante, esse tipo também é aplicável a todos os tipos de empresas.

Outro conceito decorrente é o de “Gestão por Competências”, que, segundo Leme (2006), consiste em identificar as competências exigidas para cada função, identificar as

competências que o colaborador precisa ter para ocupá-la, e fazer um comparativo entre as informações colhidas para traçar um plano de desenvolvimento para o colaborador.

Silva e Luz (2010) alertam sobre as diferenças entre as expressões “Gestão de Competências” e “Gestão por Competências”: a primeira refere-se ao processo de planejamento, organização, direção e controle das competências necessárias para o desenvolvimento do negócio; o segundo trata-se de uma forma de analisar os trabalhos dos colaboradores conforme as competências requeridas para cada atividade organizacional.

Nesse sentido, Brandão e Brahy (2005) explicam que a gestão por competência é intimamente ligada aos objetivos organizacionais, desse modo, sua operacionalização deve ser pensada desde a formulação da missão, visão e objetivos organizacionais. Feito isso, Ceribeli e Almeida (2015) explicitam que a gestão por competência tem o papel de gerenciar o *gap* de competência que possam existir na organização, por meio da aproximação entre as competências existentes na organização e as necessárias para a consecução dos objetivos estabelecidos.

O Instituto Federal do Piauí, como instituição de ensino sob tutela direta do Governo Federal não foge a essa realidade, já que “o conceito de competência possui respaldo internacional e vem sendo assumido como a oportunidade de aproximação entre a educação e o mundo do trabalho, fazendo do trabalho um princípio educativo.” (DE CARVALHO et. al, 2009, p. 26). Dada a importância da entidade para o contexto educacional de Piauí, a investigação sobre competências gerenciais se mostra bem adequado.

Após essa explanação dos termos básicos, o tópico a seguir apresenta o quadro teórico que sustenta a análise das competências gerenciais dos coordenadores de curso.

2.1 MODELO DOS VALORES CONTRASTANTES

São diversos os modelo teóricos desenvolvidos para identificar e reforçar a eficácia das organizações, tais como do *Balanced Scorecard* (KAPLAN; NORTON, 1992), o da capacidade dinâmica (EISENHARDT; MARTIN, 2000) e o da ambidestria (O'REILLY; TUSHMAN, 2007). Além desses, há o Modelo dos Valores Contrastantes (*Competing Values Framework* - CVF), desenvolvido por Robert Quinn e Jonh Rohrbaugh em 1983, um dos mais utilizados no mundo na área de pesquisa organizacional (YU; WU, 2009), prestigiado pela sua validade e confiabilidade estatísticas, sobretudo quando aplicado em diferentes culturas e sociedades. (GRABOWSKI et.al, 2015). O CVF foi utilizado em várias pesquisas brasileiras, inclusive em instituições públicas (PICCHIAI, 2010; PAIVA e FERREIRA, 2013). Em virtude disso, o CVF será o modelo base para a consecução dos objetivos estabelecidos.

Quinn e Rohrbaugh (1983) criaram uma estrutura teórica que envolve quatro modelos possíveis de gestão: Modelo das Relações Humanas, Modelo do Processo Interno, Modelo dos Sistemas Abertos e Modelo do Objetivo Racional.

O CVF é representado de forma gráfica, com a existência de três eixos: no eixo horizontal, relaciona-se com o foco organizacional, cuja ênfase pode ser interna ou externa. A segunda dimensão, representada no eixo vertical, é associada à estrutura organizacional, cujos extremos são a estabilidade e flexibilidade. A terceira dimensão associa-se aos meios e fins organizacionais, cuja ênfase varia dos processos aos fins (QUINN; ROHRBAUGH, 1983). Posteriormente, os autores aperfeiçoaram a proposta teórica, a partir do gráfico criado no trabalho anterior. O gráfico reformulado forma quatro quadrantes, onde cada um deles representa um modelo de gestão. Cada modelo de gestão abrange dois papéis gerenciais. Por

sua vez, os papéis gerenciais são compostos por três competências gerenciais cada (QUINN; ROHRBAUGH, 1994). Em resumo: há quatro modelos gerenciais, oito papéis gerenciais e vinte e quatro competências gerenciais. O modelo completo pode ser visualizado na figura 01.

Figura 01 – Representação gráfica do modelo de Quinn et.al. (1994)



Fonte: Felício et.al. (2007)

A partir dos modelos de gestão e das competências estabelecidos pelos autores supracitados, Felício et. al. (2007) propõem e validam uma escala perceptiva de competências gerenciais, constituída de quarenta e oito itens, que possibilitam a verificação de tendências de gestão organizacional de acordo com os modelos formulados por Quinn e Rohrbaugh (1994). Posto que a escala perceptiva de Felício et.al. (2007) foi validada e vêm sendo utilizada em estudos, inclusive brasileiros, e também constatada a adequação da escala aos objetivos estabelecidos neste trabalho, considera-se acertada a escolha do instrumento para a pesquisa de campo, conforme será detalhada na próxima seção.

3. METODOLOGIA

O estudo pode ser classificado como uma pesquisa de levantamento (*survey*) e pesquisa de campo quanto aos meios e pesquisa descritiva quanto aos fins. Segundo Gil (2008), as pesquisas de levantamento procedem-se à solicitação de informações às pessoas cujo comportamento se deseja conhecer. Além disso, nesse tipo de pesquisa prevalece a abordagem quantitativa, cujos dados são tratados estatisticamente. Os dados gerados do

questionário de Felício et.al. (2007), sobre as competências gerenciais, serão aplicados a todos os diretores e coordenadores e maiores dos docentes dos campi escolhidos. Em relação à pesquisa de campo, Prodanov e Freitas (2013) explicam que, embora seja semelhante ao levantamento, ela se concentra na busca de informações acerca de um problema do que na distribuição de um fenômeno em determinada população. que buscará compreender que competências gerenciais são relevantes na instituição. Por último, pode-se classificar a pesquisa descritiva, pois os resultados que serão encontrados caracterização a população e a ocorrência do fenômeno nos campi.

Os campi escolhidos para a investigação localizam-se na região Norte do Piauí: Campo Maior, Cocal, Parnaíba, Pedro II e Piripiri.

4. RESULTADOS

Esta seção descreve os principais resultados da coleta da pesquisa. A primeira parte trata do perfil dos respondentes; a segunda parte revela que competências os modelos de gestão mais valorizados por professores e gestores; a partir dos modelos mais valorizados, a terceira parte verifica os papéis mais destacados pelos respondentes.

Foram pesquisados 111 professores, incluindo os gestores (coordenadores de curso, diretor de ensino e diretor geral). O universo de pesquisa constitui-se de 251 professores, portanto, a amostra corresponde a 40% do universo, que é uma quantidade representativa. A pesquisa foi realizada no mês de junho deste ano.

4.1 PERFIL DOS PROFESSORES E GESTORES DA PESQUISA

Do total pesquisado, 40 (36%) declararam ser gênero do feminino e 71 (64%) do masculino. Na análise por unidade acadêmica, todos os campi apresentam proporção semelhante, onde o Campus Parnaíba apresentou a situação mais próxima ao equilíbrio: 13 (56%) do gênero masculino e 10 (44%) do gênero feminino.

No âmbito de gestão, a proporção é semelhante a anterior, em que 23 (67%) ocupam os cargos dessa natureza. Ao detalhar os tipos de cargo, os homens ocupam 16 (64%) das 25 coordenações pesquisadas. No cargos de direção (diretor geral e de ensino), a representação masculina ainda é mais massiva: 7 (77,7%).

A titulação do corpo docente dos campi estudado é exposta no quadro 01.

Quadro 01 – Titulação dos Docentes Pesquisados

TITULAÇÃO	FREQUÊNCIA	PROPORÇÃO
Graduação	6	5,4%
Especialização	36	32,4%
Mestrado	53	47,8%
Doutorado	16	14,4%

Fonte: Autores (2018)

Nos campi estudado, cerca de 62% do corpo docente são mestres ou doutores, que indica alta qualificação dos professores, com tendência de aumento, tendo em vista que muitos professores pesquisados relataram ser mestrandos. Esse resultado mostra-se animador especialmente ao considerar que todos os campi pesquisados são do interior.

Entre os gestores, a proporção se mantém constante, em que 61,7% dos pesquisados são mestre ou doutores. Nas coordenações de curso, o índice é de 68%, percentual que precisa

ser melhorado, visto que a maior qualificação dos coordenadores impacta tanto as atividades dessa natureza assim como a avaliação dos cursos.

4.2 COMPETÊNCIAS GERENCIAIS E MODELOS DE GESTÃO

A primeira parte dos resultados consiste em verificar quais modelos de gestão mais bem avaliados por professores e gestores. Com base nas competências apresentadas por modelo de gestão, as médias podem ser observadas na Tabela 01.

Tabela 01: Avaliação dos papéis e modelos gerenciais

		DOCENTES		GESTORES	
Modelo	Papel	Média	Desvio padrão	Média	Desvio-padrão
Relações Humanas	Mentor	4,33	0,83	4,30	0,76
	Facilitador	4,27	0,83	4,34	0,74
Processo Interno	Monitor	3,95	0,92	4,00	0,82
	Coordenador	4,20	0,86	4,11	0,80
Sistemas Abertos	Inovador	4,22	0,81	4,16	0,73
	Broker	4,03	0,80	4,03	0,83
Objetivo Racional	Produtor	4,13	0,95	4,13	0,89
	Diretor	4,15	0,92	4,18	0,85

Fonte: Autores (2018)

Gestores e docentes apresentam semelhança na preferência de papéis organizacionais: ambos consideraram os papéis Mentor e Facilitar como os mais importantes, e esses dois papéis relacionam-se ao modelo de Relações Humanas. A preferência coincidente entre as duas categorias possibilita concluir que, para coordenadores de curso, atitudes voltadas para a flexibilidade e coesão das equipes são mais apreciados por gestores e corpo docente.

Uma vez constatado o modelo mais apreciado pelos campi, passa-se a analisar as competências de gestão associadas aos papéis componentes dessa estrutura teórica, propostas por Felício et.al. (2007), indicadas no quadro 02:

Quadro 02: competências e papéis de gestão melhores avaliados

PAPÉIS	COMPETÊNCIAS DE GESTÃO
Mentor	1. Autocompreensão e compreensão dos outros
	2. Comunicação interpessoal
	3. Desenvolvimento dos subordinados
Facilitador	4. Criação de equipes
	5. Tomada de decisão participativa
	6. Gestão do Conflito

Fonte: Felício et.al. (2007)

A ordem das competências de gestão dos docentes e coordenadores está exposta no Quadro 03:

Quadro 03: competências de gestão por ordem de avaliação

DOCENTES		GESTORES	
Comunicação Interpessoal	4,64	Comunicação Interpessoal	4,60
Criação de Equipes	4,34	Criação de Equipes	4,44
Gestão do Conflito	4,27	Tomada de Decisão Participativa	4,37
Desenvolvimento de Subordinados	4,20	Gestão do Conflito	4,22
Tomada de Decisão Participativa	4,20	Desenvolvimento de Subordinados	4,19
Autocompreensão e Compreensão dos outros	4,14	Autocompreensão e Compreensão dos outros	4,10

Fonte: Autores (2018)

Em uma visão mais detalhada do modelo de Relações Humanas, observa-se novamente como gestores e docentes têm prioridades semelhantes. A comunicação interpessoal é apontada por ambas as categorias de forma expressiva. A criação de equipes também é apontada como mais importante pelos gestores e docentes, embora a diferença para as competência seguintes seja menor que a anterior.

Também se verifica semelhança no posicionamento sobre a competência “autocompreensão e compreensão dos outros”, situada como a menor importante.

Um ponto interessante é que os gestores demonstram mais preocupação com a participação das decisões do que os próprios docentes, estes valorizam mais a gestão de conflitos.

Percebe-se também que os gestores consideram mais o papel facilitador como mais relevante para os coordenadores. No caso dos docentes, nota-se opinião fragmentada, sem indicação de papel mais relevante. Em visto disso, a última parte da análise consiste em analisar as correlações entre as diferentes competências de gestão. As correlações estão exibidas na Tabela 02.

Tabela 02 – Correlação entre competências de gestão do modelo de Relações Humanas

COMPE-TÊNCIA	Criação de Equipe	Decisão Participativa	Gestão do Conflito	Autocompreensão e compreensão de outros	Comunicação Interpessoal	Desenvolvimento de Subordinados
Criação de Equipes	1	0,558 (0,000)	0,458 (0,00)	0,456 (0,00)	0,429 (0,000)	0,560 (0,000)
Decisão Participativa	0,558 (0,000)	1	0,603 (0,00)	0,666 (0,00)	0,486 (0,00)	0,540 (0,00)
Gestão do Conflito	0,458 (0,00)	0,603 (0,00)	1	0,607 (0,00)	0,277 (0,00)	0,594 (0,00)
Autocompreensão e compreensão de outros	0,456 (0,00)	0,666 (0,00)	0,607 (0,00)	1	0,237 (0,00)	0,521 (0,00)
Comunicação Interpessoal	0,429 (0,000)	0,486 (0,00)	0,277 (0,00)	0,237 (0,00)	1	0,369 (0,001)
Desenvolvimento de Subordinados	0,560 (0,000)	0,540 (0,00)	0,323 (0,008)	0,521 (0,00)	0,369 (0,001)	1

Fonte: Autores (2018)

Primeiro, é importante destacar que todas as competências elencadas relacionam-se positivamente, ou seja, não apresentam relação concorrente, podem coexistir.

No entanto, conforme exposto, as competências de gestão nem sempre se relacionam mais fortemente com aquelas pertencentes ao mesmo papel organizacional. A competência “criação de equipes” relaciona-se com semelhante força tanto para a competência “decisão participativa”, do mesmo papel (facilitador), como para “desenvolvimento de subordinados” (mentor). Significa que, quanto mais espera-se que um coordenador trabalhe para criar equipes, são necessários democratizar suas decisões, assim como preocupar-se em desenvolver aqueles sob sua coordenação.

De forma semelhante, quando se espera um coordenador como um gestor de conflitos, os docentes consideram relevante democratização da participação, a compreensão e o trabalho em desenvolver subordinados. A comunicação interpessoal, conforme dito anteriormente, mostrou tão mais relevante que as outras que as demais competências possuem menos correlação com ela.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo analisar as competências gerenciais relevantes para os coordenadores de curso, sob a perspectiva de docentes e gestores. O crescimento do ensino superior e o aumento dos desafios das IES em um cenário complexo e delicado exigem gestores educacionais capacitados e competentes para enfrentar essas situações.

O coordenador de curso é figura-chave para o sucesso das IES nessa empreitada, pois ele promove a articulação entre gestão superior, docentes e discentes. Sua diversidade de papéis exercidos, por vezes desconhecidos, chamam atenção para pesquisar como seus pares encaram a importância desses papéis. Cada papel é revestido de competências essenciais para o fiel cumprimento, assim o estudo partiu dessa observação para analisar competências gerenciais relevantes para o exercício da coordenação.

Dos modelos propostos por Quinn (1994), a pesquisa indicou que tanto docentes como gestores (coordenadores e diretores) sinalizam para o modelo de Relações Humanas, dessa forma, valorizam, sobretudo, a capacidade do coordenador em criar equipes, desenvolver pessoas, compreendê-las, gerenciar conflitos e ter relacionamento interpessoal, sendo esta considerada a mais importante por todos os pesquisados. Em relação aos papéis organizacionais, gestores associaram mais as atividades de coordenação às competências voltadas para o papel de facilitador (criação de equipes, tomada de decisão participativa e gestão de conflitos), enquanto que os docentes possuem uma visão mais fragmentada, impossibilitando associar a apenas um papel específico.

Estes resultados são iniciais e serão trabalhados posteriormente, pois a pesquisa foi realizada recentemente. Não obstante, seus primeiros resultados demonstram a expectativa dos pares em ter coordenadores flexíveis e com visão para o ambiente interno.

REFERÊNCIAS

BRANDÃO, H.P.; BRAHY, C.P. Gestão por Competências: métodos e técnicas de mapeamento de competências. **Revista do Serviço Público**, v.56, n.2, pp. 179-194, abr.-

jun/2005. Disponível em: < <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/224/229>>. Acesso em: 06/07/2018.

CERIBELI, H.B. Gestão por Competência: um estudo de caso em uma indústria no Brasil. *Revista Globalização, Competitividade e Governabilidade*, v.9, n.1, pp.118-130, jan-abr./2015.

DE CARVALHO, Antônio Ivo [et al.]. **Escolas de governo e gestão por competências:** mesa-redonda de pesquisa-ação . Brasília: ENAP, 2009.

EISENHARDT, K.M.; MARTIN, J.A. *Dynamic Capabilities: what are they?*. *Strategic Management Journal*, v.21, pp.1105-1121, 2000.

FELICIO, M.J.; LOPES, A.; SALGUEIRO, F.; PARREIRA, P. Competências de Gestão: um instrumento de medida para a realidade portuguesa. **Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão**, jul/set., 2007.

FLEURY, Afonso. FLEURY, Maria T. Leme. **Construindo o Conceito de Competência.** Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rac/v5nspe/v5nspea10.pdf> . Acessado em 21 de maio de 2018.

GIL, A.C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GRABOWSKI, L.; NEHER, C.; CRIM, T.; MATHIASSEN, L. *Competing Values Framework Application to Organizational Effectiveness in Voluntary Organizations: a case study*. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*. v.44, n.5, pp.908-923, 2015.

KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P. *The Balanced Scorecard: measures that drive performance*. *Harvard Business Review*. Jan./Feb., 1992.

LEME, Rogério. **Aplicação prática de gestão de pessoas por competências:** mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados de treinamento. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

NORO, Greice. [et. al]. **Competências Gerenciais: um estudo realizado em uma Indústria de Bebidas.** Disponível em: http://files.greice-noro.webnode.com.br/200000025-b83eab938d/SIMGEN_2007_Competencias_Gerenciais.pdf . Acessado em 21 de maio de 2018.

O'REILLY, C. A., TUSHMAN, M. (2008). *Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving the innovator's dilemma*. *Research in Organizational Behavior*, v. 28, 185-206, 2008.

PAIVA, K.C.M.; FERREIRA, L.S. Competências Gerenciais na área de Tecnologia de Informação: um estudo com gestores de empresas localizadas no Triângulo Mineiro. **Revista Gestão & Tecnologia**, v.13, n.1, pp.205-229, 2013.

PRODANOV, C.C.; FREITAS, E.C. **Metodologia do Trabalho Científico:** Métodos e Técnicas da pesquisa e do Trabalho Acadêmico. 2nd ed. Novo Hamburgo: Freevale, 2013.

PICCHIAI, D. Competências Organizacionais, Gerenciais e Individuais: conceitos e discussões no setor público. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v.4, n.3, pp.73-89, set/dez., 2010.

QUINN, Robert; FAERMAN, Sue; THOMPSON, Michael y MCGRATH, Michael. (1994). *Maestría en la Gestión de Organizaciones: Un modelo operativo de Competencias*. Madrid: Díaz de Santos.

QUIN, R.E.; ROHRBAUGH, J. *A Spatial Model of Effectiveness Criteria: towards a competing values approach to organizational analysis*. *Management Science*, v.29, n.3, pp.363-377, 1983.

SILVA, L.V.; LUZ, T.R. Gestão por Competências: um estudo dos impacto gerados na remuneração e avaliação de desempenho. *Revista Eletrônica Gestão e Sociedade*, v.4, n.8, pp.539-561, mai.-agost/2010.

YU, T.; WU, N. *A Review of Study on the Competing Values Framework*. *International Journal of Business and Management*, v.4, n.7, 2009.

.